# Accueillir et intégrer un nouveau salarié

GRÉGORY AUTIER

En France, 16 % du tissu associatif seulement est employeur, dont plus de la moitié emploie moins de trois salariés. L'arrivée d'un nouveau collaborateur doit donc se préparer afin de créer une relation d'attachement et d'engagement avec l'association. Il revient à ceux qui exercent la fonction employeur de concevoir une démarche d'accueil et d'intégration adaptée à la taille de l'association, à son secteur d'activité, à son organisation interne.

Une fois la promesse d'embauche orale ou écrite réalisée, il convient de rédiger le contrat de travail et de réaliser la déclaration préalable à l'embauche (DPAE). L'employeur, ou son représentant, peut alors prévoir le temps nécessaire pour organiser l'accueil dans l'association qui se déroule en plusieurs phases à ne pas négliger.

## Parrain

D'abord, il est important de prévenir les membres du CA, les adhérents concernés, les salariés en place, s'il y en a, de l'arrivée du futur salarié, des missions qui lui sont confiées, et en priorité les personnes avec lesquelles il travaillera pour légitimer ses futures interventions. Pensez aussi à vérifier que les conditions matérielles (bureau, matériels, fournitures basiques, etc.) sont réunies le jour de son arrivée surtout s'il s'agit d'une création de poste. Désignez éventuellement un « parrain » dans l'association qui ne soit pas un supérieur hiérarchique mais un bénévole, en charge d'aider, de guider le nouveau salarié, de répondre à ses questions et de lui donner quelques conseils. Si vous n'avez pas de livret d'accueil avec différents documents concernant l'association (statuts, projets associatifs, organigramme à jour avec le salarié, rapport d'AG écoulé, contacts utiles, etc.) c'est le moment d'en créer un. Tout ceci contribuera à montrer au salarié qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée.

## 4 étapes

La seconde phase de la démarche est l'accueil en tant que tel. Fixez un rendez-vous avec le nouveau salarié et la personne qui le recevra et précisez-lui le déroulement de la phase d'accueil. Il est essentiel de prévoir suffisamment de temps pour le recevoir dans un endroit agréable et accueillant si possible sans subir la pression d'un premier rendez-vous ou contact à honorer. Quatre étapes majeures sont à considérer. La première consiste à faire visiter les locaux et les lieux d'activités, à présenter les membres de l'association présents sur le moment, les collègues ainsi que les habitudes de travail et de convivialité dans l'association. Lors de la deuxième phase, il s'agira de lire ensemble et remettre le contrat de travail, le livret d'accueil, rappeler les horaires de fonctionnement, les conditions

***L'accueil doit donner au salarié le sens du travail à accomplir***

## Les étapes de la démarche

**PHASE 1 :**
Après avoir opéré le recrutement, préparer l'accueil.

**PHASE 2 :**
Premier jour de travail : accueillir le nouveau salarié.

**PHASE 3 :**
Intégrer le nouveau salarié dans l'association.

**PHASE 4 :**
Suivre le salarié, faire le point au terme de la période d'essai pour confirmer définitivement son intégration.

de travail, exprimer les prérogatives respectives du salarié à travers sa fiche de poste et celles des membres du conseil d'administration. Dans un troisième temps, il faudra discuter, échanger sur les premières missions à mettre en œuvre, exprimer la montée en puissance progressive des attentes et répondre aux éventuelles interrogations en partageant, le cas échéant, un café ! Enfin, en dernier lieu, présentez le salarié à son « parrain », si vous en avez désigné un, et réciproquement en précisant son rôle en le distinguant de celui de l'employeur lors de la phase d'intégration.

## Démarrage

Lorsque le salarié commence de manière effective à occuper son nouvel emploi, le représentant du CA ayant mandat pour exercer la fonction employeur et le « parrain », si vous en avez désigné un, ont un rôle distinct à jouer auprès du salarié : faciliter son appropriation des tâches à réaliser en étant présents à ses côtés ; franchir ensemble les éventuels obstacles rencontrés au démarrage, sans jugement hâtif pour qu'il sente la confiance que vous avez placée en lui ; identifier les éventuels besoins en formation si celle-ci est nécessaire pour une meilleure adaptation au poste ; accélérer son intégration dans l'association pour progressivement s'y sentir membre à part entière ; répondre aux interrogations qui pourraient se poser au fur et à mesure de son intégration.

## Transitoire

Selon les dispositions de l'article L.1221-20 du Code du travail « *la période d'essai permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment au regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent* ». Elle sert de période transitoire permettant d'apprécier la valeur professionnelle du salarié (Cass. Soc., 20 nov. 2007, n° 06-41.212), et à ce dernier d'apprécier si les conditions d'emploi lui conviennent. Cette phase comporte également deux étapes. La première consiste à faire régulièrement le point avec le salarié sur la relation contractuelle en construction. Pendant cette période, chacune des parties est en effet libre, en respectant quelques règles de formes, de réviser son engagement si elle estime que les conditions d'une bonne intégration définitive ne sont pas réunies. Chacun a le droit de s'être trompé, le tout est de se le dire en se respectant mutuellement. La seconde consiste à valider la collaboration au terme de la durée inscrite dans le contrat de travail du salarié. Cela doit se faire de manière formelle à travers un nouvel entretien entre l'employeur et le salarié afin de fixer réciproquement les conditions dans lesquelles va se poursuivre ou non la coopération. Cela marque ainsi la réussite de la démarche d'accueil et d'intégration et permet d'échanger sur des perspectives à partager.

## Durable

Une démarche construite d'accueil et d'intégration réussie permet à l'association de donner des repères fonctionnels, du sens au travail à accomplir ; d'assurer la pérennité de la personne recrutée au sein de la structure. Le salarié peut ainsi s'approprier plus rapidement le projet de l'association, son fonctionnement et son environnement, en somme être plus efficace pour l'association. Plus les objectifs et les étapes de la démarche sont clairs et structurés, plus l'association se donne les moyens de mettre en œuvre une relation employeur/salarié de qualité au service d'un emploi durable et du projet associatif. ■